



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

如何处理银行

国外汇储备

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年11月]企业预算管理的编制及监控

【字体 大 中 小】

作者: [赵树峥] 来源: [本站] 浏览:

企业预算管理是现代企业管理中的重要组成部分,是企业实现短期经营目标,实施战略目标要手段。一般说来,完整的预算应当包括业务预算(或者称营业预算)、财务预算和资本支部分。业务预算又包括销售预算、生产预算和期间费用预算;财务预算包括现金预算、预计预计资产负债表、预计现金流量表。编制这些预算,就意味着为企业生产经营活动的方方面面具体的目标,具体地勾画出了企业未来生产经营活动的蓝图。预算一旦获得批准,就成为企

济活动和实施管理控制的依据和手段。  
一、企业预算管理应重点注意的问题  
西方市场经济发达国家企业的预算管理实施得较早,也比较成熟,其中一些技术性的方法,业实施预算管理中已经得到借鉴;一些非技术性的东西,我们则不能直接借鉴,这需要我们算管理时要根据我国的具体情况进行发挥和创造。我国许多企业,尤其是许多大中型国有企施了企业预算管理。从已经实施预算管理的企业情况来看,预算管理的实施取得了一定的成是,也还存在着一些问题。诸如缺乏全员参与意识,没有有效的激励配套措施,缺乏规范操一些企业预算管理的效果不太理想。因此,企业的预算管理应重点注意以下几方面的问题。

(一) 树立全员参与意识  
全员参与是指企业的全体员工都要直接或者间接地参与预算管理过程。企业预算涉及企业生动的方方面面,各个环节,而这些方方面面、各个环节的工作都是由企业不同的部门和个人就所承担的工作而言,预算的实际执行者应当是最为熟悉情况的。实际上,预算编制的水平去完成预算,他们最有发言权。所以,我们应当动员企业全体员工主动参与预算的编制和控好地实施预算管理。同时,只有企业全体员工积极参与了预算的制定,并且使他们视,预算才易于被员工接受。预算管理工作的推选才有可靠的基础。才可能真正地完

成预算,顺利地实现企业的目标。此外,在某种程度上,成功地动员企业员工积极参与预算管理,少企业的管理当局和企业其他员工之间由于信息的不对称性可能带来的负面影响,从而有利善企业管理的决策。  
(二) 充分发挥预算管理的激励作用  
预算的作用有:(1)明确企业预算期内经营活动的目标;(2)协调各个部门之间的关系;日常的生产经营活动;(4)评价实际工作业绩。我们认为预算除确实具有这些作用外,编制施预算管理还有一个重要的作用,那就是预算管理的激励作用。即通过预算管理全过程来激积极性、主动性和能动性,顺利地完成任务,实现企业的目标。

(三) 推行预算管理责任化和自主化  
1. 预算管理责任化。企业预算管理责任化,首先必须编制责任预算。企业实施预算管理,不企业的全面预算,而且还要编制各个部门的责任预算,形成责任预算管理体系。在实施预算企业还应当制定一定的配套措施,以便激发员工完成预算的积极性。这种配套激励措施,不精神上的激励,而且也要考虑物质上的激励。不仅要有近期的激励,而且还要有远期的激励  
2. 预算管理自主化。预算管理要达到以预算为依据,以激励为手段,实现企业各个部门自主界。所谓自主管理就是企业各个部门等责任单位,以批准的本部门的责任预算为行动目标,责任范围内,及时发现预算执行偏差,主动分析其产生的原因,针对原因自行找出解决问题并付诸实施,保证责任预算的完成。自主管理是预算管理的一个较高境界,也是最为有效的

(四) 提高预算编制的可靠性  
预算是预算管理的工具,预算是否准确、可靠会直接影响到预算管理的效果。预算不仅要全也要可靠。

1. 采用概率预算提高预算值的准确性。在编制预算时,所涉及的变量,如业务量、价格和成的时候可以准确地预计其数值,有的时候难以确定其数值。在后一种情况下,就需要根据客对有关变量作一些近似的估计,估计它们可能变动的范围,分析它们在该范围内出现的概率各变量进行调整,计算期望值,编制预算。

2. 预算的先进性与现实性。企业编制的预算不仅应当具有先进性,而且也应当具有现实性。算有利于调动企业员工的生产经营的积极性和实现企业生产经营活动的短期目标,现实性对理亦十分重要。如果没有现实性,那么就难以调动人们生产经营活动的积极性和主动性。预时具备先进性和现实性,才可能具有科学性。

3. 预算的可验证性。预算编制工作应当具有可验证性。也就是说,对于两个合格的预算管理人员,利用同一个企业的同一预算期的资料。相同的方法编制出来的预算没有本质上的差异。坚持预算编制的可验证性,不仅可以大大提高预算本身的准确性和可靠性,而且可以增强企业员工的责任感,有利于强化企业管理的基础工作,促进整个企业管理水平的提高。

4. 弹性责任预算。在市场经济体制下,由于企业面临的是一个多变的社会经济环境,为了控制经济活动,保证企业经营目标的实现,出于控制经济活动的方便起见需要编制弹性责任预算。编制弹性预算,一方面能够适应不同经营活动情况的变化,扩大预算的范围,更好地发挥预算的控制作用,避免在实际情况发生变化时,对预算作频繁修改;另一方面能够使预算,对实际执行情况的评价与考核,建立在更加客观可比的基础上。

(五) 采用滚动预算把握企业的未来  
1. 滚动预算符合人们的认识规律。企业的生产经营活动是复杂多变的,滚动预算能帮助我们克服预算的盲目性,避免预算与实际有较大的出入。

2. 滚动预算有助于提高预算的准确性。滚动预算的预算期间具有动态固定特性,滚动预算是在预算实施过程中,不断地修正、调整和延续预算。随着时间的推移,原来较粗的预算就逐渐由粗变细,同时,又补充新的较粗的预算,如此往复,不断滚动。预算的准确性也就不断地得到了提高。

3. 实行滚动预算有助于企业管理当局从动态中把握企业的未来。这样可以使各级管理人员始终保持对未来12个月甚至更长远生产经营活动作周详的考虑和全盘规划,由于预算不断调整与修订,使预算与实际情况更相适应,有利于充分发挥预算的指导和控制作用。

当然,采用滚动预算的方法,预算编制工作比较繁重。预算的编制是按月份滚动还是按季度滚动,应

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell  
Meet face-to-face with top investment experts  
Acquire a global market perspective  
Discover profitable investment insights...  
The WORLD MONEY SHOW  
WOMEN'S SHOW  
insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell  
Meet face-to-face with top investment experts  
Acquire a global market perspective  
Discover profitable investment insights...  
The WORLD MONEY SHOW  
WOMEN'S SHOW  
insights... investment boutique discover

视实际需要而定。

### 二、企业预算编制的步骤

预算编制要遵循以下步骤：

#### (一) 制定总的预算方案

即确定预算的总目标及实现总目标的方针和原则，为预算的制定确定大的方向。

#### (二) 采取“目标分解制”，将目标在各职能部门之间分解、分层

预算编制应当采取“自上而下”的信息流程，根据各个职能部门提供的基础资料并进行充分的沟通和交流，可以就预算需使用的一些关键性假定在企业各职能部门达成一致，使目标分解到各部门，为预算的编制提供坚实的基础。

#### (三) 制定销售预算

销售预算左右整个企业的所有业务，并且是其他分预算编制的基础，在对所有关键性假定达成一致后，应当首先编制销售预算。

#### (四) 按分层的方法编制分预算

#### (五) 协调分预算以便最后定案

#### (六) 对预算进行审核

### 三、建立预算监控系统

企业预算监控系统包括预算执行控制、预算调整控制和预算反馈控制三部分。

#### (一) 预算的执行控制

预算执行过程的控制包括权限划分、资金监控和预算仲裁。其中权限划分是再预算执行过程中，为保证预算内的投融资、资产购置、费用开支和经营业务管理的有效性，对预算额度的使用许可设置必要的审批权限。资金监控部分，企业可根据预算管理需要，设置“业务资金预算执行监控”。另外，当各预算单位之间发生利益而导致经营业务无法正常进行时，首先应由各预算单位领导之间进行协调，协调无效时，由预算委员会主任仲裁，预算委员会做出仲裁后，由预算工作组下达“预算仲裁决议书”给相关预算单位。仲裁决议一经形成，各预算单位必须无条件执行。这就是预算仲裁。

#### (二) 预算调整

在预算执行过程中，由于主客观条件的发展变化，要保证预算的科学性、严肃性与可操作性，对预算进行适当的调整是必要的。但这种调整同预算的制定一样，是全面预算的一个重要、严肃的环节，必须建立严格、规范的调整审批制度的程序。只有下列情况发生时，方能对已制定的预算进行调整：总公司领导交办的追加任务；外贸形式发生重大变化；国家相关政策发生重大变化；预算单位主要管理、经营人员变动；总公司内部调整；突发事件以及预算委员认为应该调整的其他事项。

#### (三) 预算反馈控制

预算反馈控制包括反馈控制制度和预算反馈报告两部分。为保证预算目标的顺利实现，在预算执行过程中各级预算单位应定期召开预算例会，对照预算指标及时总结预算执行情况、计算差异、分析原因，最后提出改进措施。预算例会按照召开的频度应当形成不同形式的预算报告。

为了使整个预算工作有条不紊地进行，一般在企业内部专设一个预算管理委员会负责预算的编制、实施、控制、协调和指导。它通常由企业领导、供、产、销和财务等部门主管人员以及总会计师或财分总监等组成。其主要任务是，制订和颁布有关预算制度的全盘政策，审查和协调各部门的预算申报工作、处理有关方面在编制预算时可能发生的矛盾和争执最后，最后批准预算，下达指标，并随时检查预算的执行情况，处理预算管理过程中出现的重要问题。

参考文献：

- [1] 刘召伟 构建完善的预算管理体系 [J] 合作经济与科技 2006 (22)
- [2] 李宏伟 构建有效的全面预算管理体系 [J] 通信企业管理 2006 (06)
- [3] 傅云彤 企业预算管理中存在的问题及其对策 [J] 财会通讯 2009 (05)
- [4] 蒋东生 集团公司预算管理制度设计 [J] 管理世界 2006 (08)
- [5] 徐倩 我国企业预算管理的现状及完善 [J] 商业经济 2009 (07)

(作者单位：中国石油辽阳石化分公司产品销售部)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

XML RSS 2.0

POWERED BY  
54NB

EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦